

## Betriebliche Kommunikation

# Partnerschaftlich und persönlich

Professionelle Kommunikation, formalisierte Leistungsbeurteilung und gelebte Partnerschaft fördern das Engagement der Mitarbeitenden, so die Theorie. Die Holzbaubranche hat dies in die Praxis überführt und die betriebliche Kommunikation im Gesamtarbeitsvertrag institutionalisiert.

Von *Stefan Strausak*

Die Holzbauweise hat sich in den vergangenen Jahren stark entwickelt. Dank neuer Techniken und Bausysteme stösst der moderne Holzbau auf grosse Nachfrage sowohl bei Privat- als auch bei Gewerbebauten. Diese positive Marktentwicklung zeigt sich ebenfalls bei der Anzahl Beschäftigter innerhalb der Holzbaubranche: Mit einem Zuwachs von 5000 Vollzeitstellen innert der letzten zehn Jahre legte der Holzbau in der Schweiz zu. Auch für 2015 wird ein hohes Bauvolumen erwartet. Insbesondere deshalb, weil die Holzbauweise in den Bereichen energetische Sanierung, Aufstockung und Anbauten bei der Umsetzung der Klima-, Energie- und Raumplanungspolitik eine tragende Rolle spielt. Gleichzeitig ist der Holzbau aber zunehmend mit kleiner werdenden Margen, der Konkurrenz aus dem Ausland sowie dem Fachkräftemangel konfrontiert. Um langfristig am Markt bestehen zu können, reicht das Credo von Qualität zu guten Preisen nicht mehr aus.

## Erfolgsfaktor Kommunikation

Das Differenzierungsmerkmal eines Betriebs und somit der Mehrwert für den Kunden entsteht im Innern einer Firma. Die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen ist ein wesentlicher Faktor, damit die Leistung und somit die Qualität stimmt. Zufriedene Kunden wiederum bewirken Empfehlungen und Folgeaufträge für den Betrieb. Genau hier setzt betriebliche Kommunikation an. Nur wenn Mitarbeitende über Prozesse und Ziele informiert sind, kann die Identifikation mit dem Arbeitgeber entstehen. Diese wirkt sich positiv auf die Leistungsbereitschaft aus und steigert das individuelle Engagement. Situativ und spontan entgegengebrachte Wertschätzung,



*Aktiv statt passiv – das Label Holzbau Plus fördert eine persönliche betriebliche Kommunikation.*

Transparenz zum Geschäftsgang gekoppelt mit umfassenden Informationen zur Auftragserfüllung legen die Basis für ein gut funktionierendes Unternehmen. Sich auf Augenhöhe zu begegnen, darf kein Lippenbekenntnis sein, sondern soll in der Unternehmenskultur verankert werden.

Was für andere Branchen gilt, trifft auch im Holzbau den Nagel auf den Kopf. Vorbildliche Personalführung und bewusst gestaltete betriebliche Kommunikation sichern den Unternehmenserfolg nachhaltig. Wie eine breit angelegte Branchenbefragung von 2014 belegt, deckt sich die Theorie mit den Erkenntnissen aus der Praxis. Die Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation der Mitarbeitenden stark vom persönlichen Bild über den eigenen Betrieb geprägt werden. Je besser aus der Sicht der Mitarbeitenden die Qualität der Führungsarbeit, der Prozesse und des Personalmanagements im Betrieb eingeschätzt wird, desto höher ist auch die persönlich erlebte Arbeitszufriedenheit.

## GAV begünstigt Kulturwandel

Kein Lippenbekenntnis, sondern gelebtes Unternehmertum widerspiegelt insbesondere auch der Gesamtarbeitsvertrag (GAV) im Schweizer Holzbau. Seit 2007 hat die Holzbaubranche einen neuen GAV, der nebst dem Erhalt und der Schaffung attraktiver Arbeitsplätze und dem nachhaltigen Erfolg der Betriebe auch vom Anspruch geprägt war, eine partnerschaftliche Unternehmenskultur zu etablieren. So sind im GAV Holzbau neben bewährten Ansätzen auch neue bzw. wegweisende Rahmenbedingungen für die Branche festgehalten. Attraktive Arbeitsbedingungen mit einem Jahresarbeitszeitmodell oder einem ausgewogenen Lohnsystem, das sich auf unterschiedliche Komponenten (Funktion, Erfahrung sowie Leistung) bezieht, sind wichtige Elemente.

Der betrieblichen Kommunikation und der Personalführung widmet sich einerseits ein Artikel zur Informations- bzw.



Kommunikationspflicht der Arbeitgebenden gegenüber den Arbeitnehmenden. So ist die Geschäftsleitung verpflichtet, die Belegschaft zweimal jährlich über den Auftragsbestand und die betriebliche Zielerreichung zu informieren. Andererseits verpflichtet der GAV den Arbeitge-

ber dafür initiierte Qualitätslabel Holzbau Plus honoriert das Bestreben eines Holzbetriebes, die Unternehmensführung sowohl kunden- als auch mitarbeiterorientiert zu gestalten. Kurz: Ein partnerschaftlicher Ansatz – wo sich auf besagter Augenhöhe begegnet wird.

ber: Bereits heute lassen Holzbaubetriebe ihren Mitarbeitenden viel Wertschätzung mittels aktiver Kommunikation zukommen. Dies, indem sie beispielsweise – obwohl aufwendiger – wenn immer möglich persönlich kommunizieren. Der formelle schriftliche Weg mit Verweis auf Dokumente oder Nachschlagewerke wird nur selten gewählt. Die Erkenntnis, dass eine passive und unpersönliche Kommunikation das Risiko birgt, nicht als Mensch, sondern als Nummer wahrgenommen zu werden, herrscht vor. Eine Vielzahl von Formen der aktiven Kommunikation wird vonseiten der Mitarbeitenden positiv beurteilt. Ein persönliches «Guten Morgen», das Gratulieren bei Geburtstagen oder auch teamfördernde und gesellige Firmenausflüge – jeweils wird das Gefühl von Wertschätzung übermittelt.

*«Eine passive und unpersönliche Kommunikation birgt das Risiko, nicht als Mensch, sondern als Nummer wahrgenommen zu werden.»*

ber, einmal jährlich individuelle Mitarbeitergespräche zu führen. Diese Gespräche dienen der Leistungsbeurteilung und der Formulierung von Entwicklungszielen. Darüber hinaus werden Mitarbeitende mit fünf bezahlten Weiterbildungstagen konsequent gefördert. Der GAV Holzbau vollzieht damit einen Paradigmenwechsel: Weg von der reinen Bestimmung der minimalen materiellen Anstellungsbedingungen hin zu gemeinsam erzielten und geteilten Erfolgen.

Holzbau Plus ist der Garant dafür, dass in einem Unternehmen nicht nur die Mindestlöhne eingehalten werden, sondern auch alle anderen Komponenten

*«Je besser aus der Sicht der Mitarbeitenden die Qualität der Führungsarbeit, der Prozesse und des Personalmanagements im Betrieb eingeschätzt wird, desto höher ist auch die persönlich erlebte Arbeitszufriedenheit.»*

### Partnerschaftlicher Ansatz

Der Vollzug des Gesamtarbeitsvertrages baut auf einem 4-Säulen-Modell auf, welches neben klassischen Aufsichts- und Kontrollprinzipien auch Beratung und Schulungen sowie wissenschaftlich fundierte Längsschnittuntersuchungen beinhaltet. Dies trägt dazu bei, den GAV in der Branche zu verankern und relevante Erfolgsfaktoren für die Branchenentwicklung zu identifizieren. Das eigens

moderner Unternehmenskultur gepflegt werden. So ist beispielsweise die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften eine notwendige Investition, damit Mehrwerte entstehen. Hiervon profitieren die Auftraggeber, die Mitarbeitenden und die Betriebe gleichermaßen. Der Bauherr trägt seinerseits die Verantwortung, einen sozialen und pflichtbewussten Holzbetrieb aus seiner Region zu wählen. Das Gütesiegel untermauert das Image des Betriebes und trägt so zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden bei. Als engagierte Arbeitnehmende tragen diese die Verantwortung für den Unternehmenserfolg mit.

Die aktive Gestaltung der betrieblichen Kommunikation bedarf dabei keiner Formalisierung im eigentlichen Sinne. Der informelle Ansatz kann dabei genauso ein Erfolgsrezept darstellen. Wobei dies wie in anderen Branchen von der Unternehmensgrösse und -ausrichtung abhängig ist. So sind gerade in kleineren Unternehmen, die ein Grossteil der GAV Holzbau unterstellten Betriebe darstellen, die Kommunikationswege zwar nicht festgelegt, werden aber dennoch täglich gelebt. Die Mitarbeitenden sind gut informiert und motiviert. Dank einer abgestimmten betrieblichen Kommunikation blickt die Branche optimistisch in die Zukunft.

#### Holzbau Plus

Das 2011 von den Sozialpartnern der Holzbaubranche – Unia, Syna, Baukader Schweiz, KV Schweiz und Holzbau Schweiz – initiierte Qualitätslabel steht für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung. Holzbau Plus erhält, wer über die grundlegenden Bestimmungen des GAV Holzbau hinaus aktiv eine erfolgs- und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur umsetzt. Mit einer detaillierten Prüfung mittels Fragebogen, Stichprobenkontrollen und Audits wird gewährleistet, dass die Betriebe die Anforderungen erfüllen. Bis dato tragen 28 Schweizer Holzbaubetriebe das Gütesiegel.

[www.holzbau-plus.ch](http://www.holzbau-plus.ch)

### Wertschätzung zeigen

Die Theorie besagt, dass die Mitarbeitenden einen entscheidenden Erfolgsfaktor für den Betrieb darstellen. Die Praxis bestätigt dies. Sei es in den Audits im Betrieb für das Qualitätslabel oder bei Kontrollen zur Einhaltung des GAV Holzbau allge-



#### Autor

**Stefan Strausak** stammt aus einer Zimmermannsfamilie aus dem Solothurnischen. Seit 2007 leitet er als Geschäftsführer die Schweizerische Paritätische Berufskommission Holzbau (spbh), das Vollzugsorgan des GAV Holzbau.